

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

258

Wyzwania współczesnej polityki turystycznej Problemy funkcjonowania ryнку turystycznego

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wiesław Alejziak, Małgorzata Bednarczyk, Stefan Bosiacki, Ewa Dziedzic,
Irena Jędrzejczyk, Magdalena Kachniewska, Włodzimierz Kurek,
Barbara Marciszewska, Agnieszka Niezgoda, Aleksander Panasiuk,
Józef Sala, Jan Sikora, Teresa Żabińska, Aleksander Szwichtenberg

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-218-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Branża turystyczna

w obliczu wyzwań współczesnego rynku turystycznego

Iwona Bąk: Turystyka w obliczu starzejącego się społeczeństwa.....	13
Renata Seweryn: Lojalność odwiedzających wyzwaniem dla obszaru recepcji turystycznej w obecnych warunkach rynkowych.....	24
Ewa Szczepanowska, Beata Kaczor, Karolina Pawelek: Struktura oferty wybranych hoteli spa przy granicy polsko-niemieckiej – analiza porównawcza.....	35
Agata Niemczyk: Motywy jako determinanta zachowań uczestników turystyki kulturowej.....	47
Joanna Kosmaczewska: Działania inwestycyjne w okresie spowolnienia gospodarczego na przykładzie podmiotów branży turystycznej i firm kooperujących zlokalizowanych w gminie wiejskiej.....	58
Andrzej Hadzik, Adam Ryszard Szromek, Rajmund Tomik: Kibice międzynarodowych widowisk sportowych jako nowa kategoria konsumentów turystyki w Polsce.....	68
Marek Stuczyński: Odpowiedzialność hotelarstwa za środowisko w kontekście turystyki zrównoważonej.....	79
Jolanta Wojciechowska: Ścieżki rozwoju organizacyjnego turystyki w Polsce – od rewolucyjnego po ewolucyjny system.....	89
Krzysztof Borodako, Michał Rudnicki: Dostosowanie oferty portu lotniczego Kraków-Balice w kontekście obsługi turystyki biznesowej w Krakowie.....	103
Marek Lawin, Tomasz Napierała: Efektywność środków wydatkowanych na rzecz rozwoju turystyki przez samorządy gminne województwa łódzkiego.....	113
Józef Sala, Joanna Górna: Hotelarstwo a współczesne tendencje rozwoju turystyki.....	127
Eugenia Panfiluk: Strategia zarządzania turystyką na obszarach przyrodniczo cennych na przykładzie jednostek obszaru metropolitalnego Białegostoku.....	139
Adam Pawlicz: Koncepcja dóbr merytorycznych jako uzasadnienie działań podmiotów publicznych na rynku turystycznym.....	152

Dawid Milewski: Postulaty przewozowe jako cechy jakości przewozów turystycznych	161
Marlena Prochorowicz, Bogusław Stankiewicz: Zachowania konsumentów na rynku usług agroturystycznych	172

Część 2. Współpraca sektorowa warunkiem realizacji celów i zadań polityki turystycznej na poziomie lokalnym i regionalnym

Arkadiusz Niedziółka: Stan i uwarunkowania rozwoju agroturystyki w powiecie nowotarskim z wyszczególnieniem gminy Czorsztyn	187
Joanna Kizielewicz: Partnerstwo na rzecz rozwoju polityki turystycznej w województwach nadmorskich w Polsce	196
Michał Żemła, Anna Staszewska: Rola interesariuszy w budowie konkurencyjnych produktów turystycznych na podstawie Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego	209
Włodzimierz Banasik, Dagmara Fiszer: Turystka w rozwoju społeczno-gospodarczym miasta Żyrardowa	219
Maciej Dębski: Architektura marki jako narzędzie budowania konkurencyjności destynacji turystycznych	228
Romuald Ziółkowski: Turystyczna Sieć Współpracy – doświadczenia w zakresie budowy klastrów turystycznych	240
Agata Balińska, Weronika Cieśluk: Marka w tworzeniu turystycznego wizerunku miasta Elk	251
Teresa Żabińska: Turystyka kreatywna. Koncepcja i możliwości rozwoju w Polsce	260
Stefan Bosiacki, Agata Basińska-Zych: Rola samorządu lokalnego w rozwoju turystyki w warunkach kryzysu ekonomicznego – na przykładzie województwa wielkopolskiego	271

Summaries

Iwona Bąk: Tourism in the face of an aging society	23
Renata Seweryn: The loyalty of visitors as a challenge for the tourist destination area in current market conditions	34
Ewa Szczepanowska, Beata Kaczor, Karolina Pawelek: The comparison of offers in selected spa centers at the Polish-German border – comparable analysis	46
Agata Niemczyk: Motives as a behaviour determinant of participants of culture tourism	57
Joanna Kosmaczewska: Investment activities in the economic slowdown period on the example of entities operating in the tourism sector and cooperating companies located in the rural commune	67

Andrzej Hadzik, Adam Ryszard Szromek, Rajmund Tomik: Fans of international sport events as a new category of consumers of tourism in Poland	78
Marek Stuczynski: Responsibility for the environment in the hotel industry in the context of sustainable tourism	88
Jolanta Wojciechowska: The paths of the organizational development of tourism in Poland – from revolutionary to evolutionary	102
Krzysztof Borodako, Michał Rudnicki: Adjustment of the offer of Kraków-Balice airport to the changes of business tourism in Krakow	112
Marek Lawin, Tomasz Napierała: Effectiveness of funds for tourism development in local communities in the region of Lodz	126
Józef Sala, Joanna Górna: Trends in tourism and their impact on the hotel business	138
Eugenia Panfiluk: Strategy for tourism management in the areas of great natural interest shown on the example of units of the metropolitan area of Białystok city	151
Adam Pawlicz: Merit goods theory as a justification of public actions on the tourism market	160
Dawid Milewski: Transport postulates as the quantitative attributes of tourism transport	171
Marlena Prochorowicz, Bogusław Stankiewicz: Consumers behaviour on the market of agritourist services	184
Arkadiusz Niedziółka: State and determinants of agritourism development in Czorsztyn community of the Nowy Targ County	195
Joanna Kizielewicz: Partnership for the development of tourist policy in coastal voivodeships in Poland	208
Michał Żemła, Anna Staszewska: Mutual relationships between stakeholders in the creation of competitive tourism products on the basis of Industrial Monuments Route of Silesian Voivodeship	218
Włodzimierz Banasik, Dagmara Fiszer: Tourism in the socio-economic development of Żyrardów	227
Maciej Dębski: Brand architecture as a tool to build competitiveness of tourism destinations	239
Romuald Ziolkowski: Tourist cooperation network – experience in the creation of tourism clusters	250
Agata Balińska, Weronika Cieśluk: Brand in the creation of tourist image of Ełk	259
Teresa Żabińska: Creative tourism. Its concept and development opportunities in Poland	270
Stefan Bosiacki, Agata Basińska-Zych: The role of local government in tourism development in terms of the economic crisis – on the example of Wielkopolska Voivodeship	290

Maciej Dębski

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

ARCHITEKTURA MARKI JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA KONKURENCYJNOŚCI DESTYNACJI TURYSTYCZNYCH

Streszczenie: Marka destynacji to istotny czynnik kreowania ich przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie jednak należy pamiętać, że żadna marka destynacji ani kraju, ani regionu nie funkcjonuje niezależnie, lecz w układzie, jaki współtworzą marki innych obszarów turystycznych, a także marki indywidualnych produktów turystycznych. Jego składniki pozostają w silnych interakcjach, które powodują, że istotne i celowe jest pytanie, w jaki sposób maksymalizować efektywność tego układu. Koncepcją, która pozwala uporządkować marki pozostające w jednym portfelu, jest koncepcja architektury marek. W poniższym artykule autor prezentuje istotę tej koncepcji, jak również pokazuje, jak może zostać adaptowana na potrzeby marketingu terytorialnego, a w szczególności na potrzeby zarządzania markami destynacji.

Słowa kluczowe: turystyka, konkurencyjność, architektura marek.

1. Wstęp

Turystyka, generując miejsca pracy, przychody z tytułu podatków, stymulując rozwój przedsiębiorstw czy też wpływając pozytywnie na napływ inwestycji, stanowi istotny czynnik rozwoju regionalnego czy nawet rozwoju całego kraju. Jest to jednocześnie sektor silnie powiązany z innymi, a przez to może stanowić katalizator ich rozwoju. W sytuacji takiej ważnym zadaniem administracji publicznej, wspieranym przez środowiska biznesowe, powinno być intensyfikowanie działań mających na celu rozwój turystyki czy to lokalny, czy w regionie, czy też w skali całego kraju. Istotnym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej regionu, którego rola w sposób zauważalny jest doceniana, jest marka destynacji¹.

Ważną koncepcją z zakresu zarządzania marką, która może zwiększyć efektywność budowania przewagi konkurencyjnej destynacji w oparciu o markę, jest

¹ W literaturze przedmiotu, zarówno polsko-, jak i anglojęzycznej, można spotkać wiele określeń terenów odwiedzanych przez turystów, np. regiony turystyczne, obszary recepcji turystycznej, destynacje turystyczne czy produkty turystyczne regionu. W prezentowanym opracowaniu przyjęte zostanie określenie destynacja, co jest zgodne z tendencją w literaturze światowej.

architektura marek. Jak podkreśla K. Dinnie, architektura marek jest kluczowym elementem teorii marki, ale jednocześnie jest „zapewne najtrudniejszym obszarem zarządzania marką”². Model powyższy został wprawdzie rozwinięty na potrzeby rynku produktów konsumpcyjnych, możliwe jest jednak i uzasadnione zaadaptowanie go na potrzeby turystyki. W związku z powyższym celem artykułu jest ukazanie możliwości związanych z zastosowaniem koncepcji architektury marek na potrzeby marketingu destynacji. Cel ten zostanie zrealizowany na podstawie analizy polskich i zagranicznych materiałów źródłowych oraz obserwacji współcześnie występujących powiązań pomiędzy destynacjami.

2. Architektura marek – prezentacja koncepcji

Geneza modeli architektury marek wiąże się ze zróżnicowaniem strategii marek stosowanych przez przedsiębiorstwa, a w szczególności z faktem, że badacze zaobserwowali, iż firmy stosują różne podejście do wykorzystania nazwy marki, tzn. często koncentrują się na jednej nazwie, wprowadzając pod nią cały wiele zróżnicowanych produktów; jednocześnie jednak można znaleźć liczne przedsiębiorstwa, które w swojej komunikacji marketingowej wykorzystują zróżnicowane nazwy dla marek produktów. W efekcie przedsiębiorstwa w różny sposób komponują posiadany portfel marek. Sytuacja taka skłoniła do podjęcia rozważań na temat przesłanek stosowania marki zbiorowej i marek indywidualnych produktów, co doprowadziło m.in. do tworzenia koncepcji określających charakter związków pomiędzy markami firmy, które zaczęto nazywać architekturą marek.

W piśmiennictwie pojawia się wiele definicji architektury marek. Przykładowo Rajagopal i R. Sanchez piszą, że może ona być „zdefiniowana jako zintegrowany proces budowania marki poprzez ustanowienie związków między markami w środowisku konkurencyjnym”³. Z kolei J. Devlin, D. Aaker i E. Joachimsthaler opisują ją jako „zorganizowaną strukturę portfela marek, która określa role poszczególnych marek i naturę związków pomiędzy nimi”⁴. Obydwa zaprezentowane podejścia kładą nacisk na przywołaną już istotę prezentowanej koncepcji – podstawowym zadaniem architektury marek jest określenie zadań stojących przed poszczególnymi markami w portfelu, a w szczególności wskazanie ich znaczenia dla decyzji nabywczych, które są podejmowane przez konsumentów. Spójna, logicznie zbudowana architektura marek może poprzez efekt synergii wywierać pozytywny wpływ na wszystkie marki w portfelu i prowadzić do wzrostu ich siły oddziaływania.

Najistotniejszą decyzją w procesie tworzenia marek przez przedsiębiorstwo jest wybór pomiędzy rozwijaniem jednej, kluczowej marki a inwestowaniem w ich

² K. Dinnie, *Nation Branding. Concepts, issues, practice*, Elsevier, Oxford 2008, s. 197.

³ Rajagopal, R. Sanchez, *Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories*, „Brand Management” 2004, no. 3, s. 233.

⁴ J. Devlin, *Brand Architecture in Services: The Example of Retail Financial Services*, „Journal of Marketing Management”, 2003, no. 9-10, s. 1043.

większą liczbę i adresowanie ich do węziej zdefiniowanych grup konsumentów. Decyzja powyższa ma niezwykle istotne znaczenie dla kształtowania strategii przedsiębiorstwa i w związku z tym powinna być podejmowana na najwyższym szczeblu zarządczym w podmiocie.

Szczególnie istotny wkład w rozwój architektury marek miał Aaker. Wspólnie z Joachimsthalerem opracowali oni interesujący model, prezentujący istotę omawianej koncepcji⁵. Jego wartość wynika z faktu, że w przystępny, a jednocześnie precyzyjny sposób pokazano w nim podstawowe sytuacje, które występują w przypadku kształtowania portfela marek. W swoim modelu, opierając się na związkach występujących pomiędzy markami, Aaker i Joachimsthaler wyróżnili cztery kategorie główne i 9 podkategorii. Wszystkie one mieszczą się w spectrum pomiędzy sytuacją określoną jako marki indywidualne – brak związków, a marka zbiorowa – jedna tożsamość. Pierwszy przypadek oznacza, że przedsiębiorstwo decyduje się na stosowanie strategii wielu marek indywidualnych, a co więcej: stara się nie komunikować, kto jest właścicielem danej marki, co skutkuje oderwaniem jej percepcji od percepcji marki firmy. Strategia taka jest z pewnością bardziej kosztowna, pozwala jednak lepiej dostosować ofertę i skuteczniej dotrzeć do węziej zdefiniowanych grup konsumentów. Na drugim biegunie znajduje się strategia marki zbiorowej, którą często jest marka firmy, tzn. opatrywanie wielu produktów, często zróżnicowanych jedną marką, powiązaną z jednolicie budowanym wizerunkiem⁶. Rozwiązanie to jest tańsze i pozwala na pewne oszczędności, z drugiej jednak strony ogranicza możliwości dotarcia do klientów, preferujących produkt silniej zindywidualizowany, generuje też wyższy stopień ryzyka, że porażka jednego produktu będzie utożsamiana z innymi produktami oferowanymi pod daną marką. Pomiędzy dwoma sytuacjami skrajnymi Aaker i Joachimsthaler wyróżnili 7 sytuacji pośrednich, które charakteryzują się malejącą rolą marek indywidualnych, a rosnącym znaczeniem marek zbiorowych.

3. Architektura marek w ujęciu terytorialnym

Koncepcję architektury marek z powodzeniem można wprowadzić do rozważań poświęconych marketingowi turystycznemu oraz marketingowi terytorialnemu. Również w przypadku sektora turystyki niezwykle ważną rolę odgrywa decyzja, na ile wykorzystywać marki zbiorowe, a na ile marki indywidualne. Szczególnie silne znaczenie narzędzia, jakim jest architektura marek, dla kreowania marek destynacji turystycznych akcentują N. Morgan i A. Pritchard, twierdząc, że „architektura marki

⁵ D. Aaker, E. Joachimsthaler, *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review” 2000, no 4, s. 8-23.

⁶ Wielu autorów wskazuje na występowanie relatywnie silnych podobieństw pomiędzy markami firmowymi (*corporate brands*) a markami destynacji. Należy jednak zwrócić uwagę, że w pewnych przypadkach marki, zwłaszcza miejscowości czy mikroregionów turystycznych, mogą odgrywać rolę marek indywidualnych względem marki kraju lub regionu. Zagadnienie to zostanie szerzej omówione w dalszej części opracowania.

jest esencją planu, która powinna służyć jako przewodnik dla budowania, rozwoju i marketingu marki, i jednocześnie stanowi narzędzie, które może być wykorzystywane przez wszystkich zarządzających marką destynacji⁷. Autorzy ci piszą więc o swoistym primacie architektury marek dla dalszych działań związanych z jej kreowaniem. Z twierdzeniem takim należy się zgodzić, aczkolwiek wydaje się, że dla zarządzających podmiotami stymulującymi rozwój turystyki w regionie pierwszym pytaniem powinno być: czy budować konkurencyjność destynacji poprzez rozwój jej marki?⁸. W przypadku odpowiedzi pozytywnej kolejnym pytaniem powinno być, na ile inwestować w markę regionu, a na ile w marki subregionów czy produktów turystycznych związanych z regionem, czyli jaki typ architektury marek wybrać.

Warto również zwrócić uwagę, że w odniesieniu do wielu regionów, szczególnie krajów, turystyka nie jest jedyną determinantą rozwoju. W takich przypadkach marka ma oddziaływać nie tylko na turystów, ale też na inne grupy, np. na inwestorów. W regionie wybór architektury marek określa, czy w swoim przekazie ma się ona koncentrować tylko na turystyce, czy też na innych sektorach, a w konsekwencji, czy rozwijać model marek indywidualnych, bardziej sprzyjający destynacjom o zróżnicowanym profilu i zróżnicowanych adresatach marki, czy też model z przeważającą rolą marki zbiorowej, bardziej sprzyjający destynacjom z dominującą funkcją turystyki.

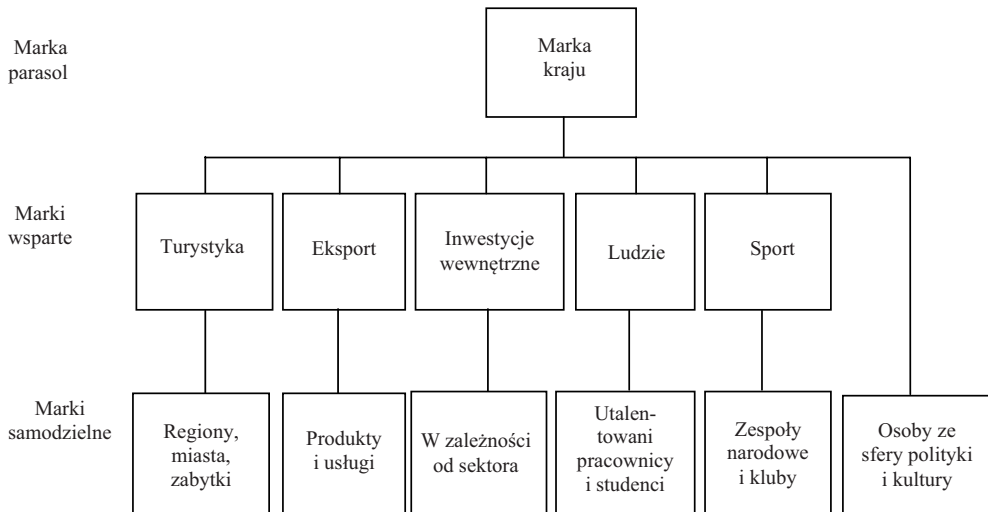
Należy podkreślić, że marka kraju w przypadku wielu produktów może pełnić funkcję marki parasola, czyli swoistej marki zbiorowej, która będzie stanowiła wsparcie dla percepcji marek produktów. W klasycznym ujęciu marka zbiorowa koncentruje się na budowaniu tożsamości poprzez wykorzystywanie jednej nazwy. Stosowanie marki zbiorowej jest szczególnie uzasadnione, gdy produkty nią oznaczone są kierowane do jednej grupy nabywców lub gdy podstawowe korzyści z nimi związane są zbliżone.

Prezentując wpływ marki kraju na ocenę marek z niego pochodzących, można z pewną modyfikacją wykorzystać wspomnianą koncepcję architektury marek. Modyfikacja polega na tym, że w układzie marka zbiorowa – marka indywidualna pojawia się trzeci poziom, którym jest marka kraju. Wszystkie trzy elementy pozostają z sobą w interakcji. Marka kraju wpływa na percepcję marek produktów, które z kolei (aczkolwiek słabiej) oddziałują na postrzeganie ich kraju pochodzenia. Wszystkie te trzy elementy wpływają również na decyzję konsumenta, przy czym wydaje się, że markę kraju należy stosować jako czynnik dodający (lub odejmujący) wartości marce produktu; jest to często czynnik ważny, ale nie należy traktować go jako głównego czynnika wyboru konsumenta. Podejście takie wydaje się tym bar-

⁷ N. Morgan, A. Pritchard, *Meeting the destination branding challenge*, [w:] *Destination branding: creating the unique destination proposition*, N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride (eds.), Elsevier, Oxford 2004, s. 71.

⁸ Odpowiedź na powyższe pytanie nie powinna koncentrować się jedynie wokół istnienia korzyści płynących z wykreowania marki, gdyż ich występowanie wydaje się oczywiste. Zarządzający turystyką w regionie powinni zastanowić się również, czy są w stanie wykreować markę regionu.

dziej słuszne, że przedsiębiorstwa, mając do dyspozycji cały szereg instrumentów, mogą skutecznie ukryć pochodzenie swojej marki.



Rys. 1. Model narodowej architektury marek

Źródło: K. Dinnie, *Nation Branding. Concepts, issues, practice*, Elsevier, Oxford 2008, s. 200.

Rozbudowaną wersję zaprezentowanego ujęcia stanowi model narodowej architektury marek (*nation-brand architecture*), który został opublikowany przez K. Dinnie (zob. rys. 1). Przedstawiony model pozostaje w korelacji z klasyfikacją architektury marek, która została zaproponowana przez W. Olinsa. Autor ten, upraszczając model Aakera i Joachimsthalera, w swoim opracowaniu wyróżnił trzy podstawowe struktury portfela marek⁹:

- strukturę monolityczną – przedsiębiorstwo wykorzystuje jedną markę zbiorową, która pełni funkcję parasola nawet dla zróżnicowanych produktów;
- strukturę wspartą – funkcjonują marki indywidualne, które posiadają własną osobowość, ale jednocześnie są one w sposób widoczny wspierane przez markę matkę;
- strukturę opartą na markach indywidualnych – marki indywidualne posiadają własną osobowość i funkcjonują w pełni samodzielnie.

Przyjęcie powyższego uproszczenia może znacznie ułatwiać analizę, z czego skorzystano, opracowując zaprezentowany model narodowej architektury marek.

Tak jak zostało przedstawione na rysunku 1., marka kraju oddziałuje na wiele swoistych produktów z niego pochodzących – z zakresu sportu, turystyki, ludzi czy

⁹ W. Olins, *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009, s. 44-53.

też tradycyjnie rozumianych towarów i usług¹⁰. Dla tych produktów marka kraju pełni funkcję parasola. Jednak ta wielokierunkowość oddziaływania powoduje, że marka musi mieć charakter uniwersalny, a jej wizerunek musi być oparty na relatywnie ogólnych i raczej niematerialnych skojarzeniach, aby w każdej wskazanej sferze generować wartość dodatnią. Jednocześnie niemożliwe jest, aby marka kraju oddziaływała jednakowo silnie we wszystkich kierunkach. Należy uwzględnić fakt, że nie wszystkie z wymienionych sfer mają równorzędne znaczenie w przypadku poszczególnych państw. W związku z powyższym w przypadku niektórych krajów racjonalną decyzją może być rezygnacja z uniwersalnego charakteru marki krajowej, a silne przywiązanie jej do jednej z wymienionych sfer, np. turystyki, jeśli ten sektor gospodarki odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu PKB.

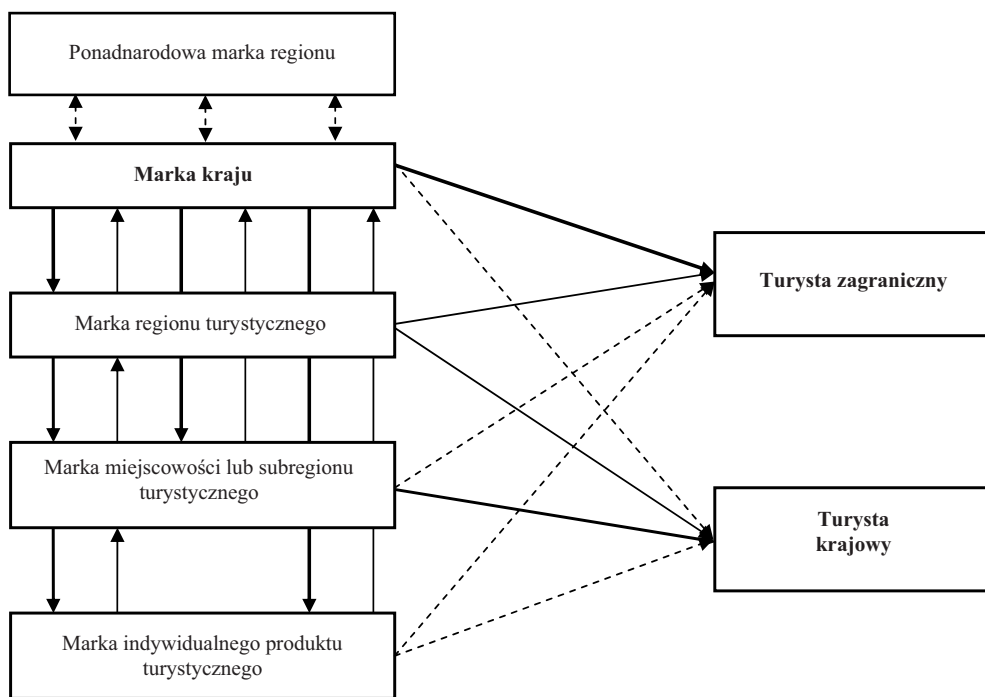
4. Architektura marek na rynku turystycznym

Marka kraju jest zatem instrumentem, który oddziałuje wielokierunkowo na różnych polach. Jednak ze względu na omawianą tematykę należy skoncentrować się na wykorzystaniu koncepcji architektury marek w turystyce. Jako pozytywny przykład stworzenia supermarki narodowej oraz prawidłowego ukształtowania architektury marek podaje się Hiszpanię. Zwraca się uwagę, że na początku lat 80. był to kraj identyfikowany ze słabymi jakościowo produktami i nie najlepszą infrastrukturą. Wtedy to rząd Hiszpanii rozpoczął proces wzmocnienia marki narodowej. Prowadzone działania charakteryzowały się dużą konsekwencją oraz silnym zaangażowaniem finansowym. W efekcie udało się doprowadzić do zmiany postrzegania kraju, stał się on jedną z najbardziej popularnych na świecie destynacji turystycznych. Sukces ten jednak nie byłby możliwy bez wsparcia ze strony takich submarek, jak miasta (Madryt, Barcelona czy Sevilla) oraz regiony (Andaluzja czy Katalonia). Właśnie poprzez te marki, wspierane marką narodową, można było pokazywać różnorodność kraju, gdyż dawały one możliwość indywidualizowania przekazu, a w konsekwencji wizerunku marki.

Wydaje się jednak, że w przypadku turystyki sprowadzenie architektury marek jedynie do dwóch poziomów jest zbyt dużym uproszczeniem. W sferze tej celowe jest wyróżnienie co najmniej 4 płaszczyzn: kraj (np. Polska), region (np. Mazury), miejscowość lub subregion turystyczny (np. Mikołajki), indywidualne produkty turystyczne (np. Hotel Gołębiowski). Jednakże wobec aktualnych wytycznych, przygotowanych przez instytucje Unii Europejskiej, zawartych w dokumencie *Europa – najpopularniejszy kierunek turystyczny na świecie – nowe ramy polityczne dla europejskiego sektora turystycznego*, w prezentowanym układzie należy uwzględnić jeszcze jeden poziom, a mianowicie ponadnarodową markę regionalną (zob. rys. 2).

¹⁰ Podział zastosowany przez Dinnie jest zbliżony do koncepcji tożsamości konkurencyjnej kraju Anholta, który wskazuje następujące elementy budowania tożsamości kraju: turystyka, markowy eksport, kultura i dziedzictwo, ludzie, polityka zagraniczna i wewnętrzna, inwestycje i migracja; zob. S. Anholt, *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2007, s. 40.

W opracowaniu tym wymieniono cztery podstawowe cele, których realizacja jest kluczowa dla rozwoju turystyki w Europie. Jednym z nich jest konsolidacja wizerunku i widoczności Europy jako zbioru kierunków turystycznych. Dokument pokazuje, że w rozwoju turystyki doceniana jest również rola marek regionów ponadnarodowych, takich jak Bliski Wschód, Skandynawia, Karaiby czy właśnie Europa. Regiony te i ich percepcja oddziałują zwrotnie na zaprezentowany czteropozomowy układ. Na prezentowanym schemacie celowo oddziaływanie to zaznaczono linią przerywaną, gdyż marki regionów ponadnarodowych powstają w znacznej mierze w sposób samoistny i nie są przedmiotem zainteresowania polityki państwa, nie są w sposób celowy zarządzane. Na polu tym można jednak znaleźć pewne wyjątki, np. Skandynawia – ze względu na silną współpracę państw, które tworzą region, czy też Europa – ze względu na istnienie narzędzi, które umożliwiając zarządzanie marką, pozostają w dyspozycji właściwych instytucji UE.



Rys. 2. Marka kraju jako parasol dla marek produktów turystycznych¹¹

Źródło: opracowanie własne.

¹¹ Wydaje się, że pewne wątpliwości może wzbudzać przyporządkowanie do poszczególnych poziomów dużych miast, np. Warszawa, Kraków, Wrocław. Ich marka, co zresztą potwierdzają prowadzone badania Polskiej Organizacji Turystycznej, jest za granicą silniej rozpoznawalna niż marka wielu regionów, co skłania do umieszczenia ich na drugim poziomie – regionalnym. Są to marki, które są w stanie samodzielnie zaistnieć w świadomości turystów.

Inną ważną kwestią, wyróżniającą architekturę marek w turystyce od modeli typowych dla innych rynków produktowych, jest znaczenie marki kraju dla wyboru konsumenta w turystyce zagranicznej. W przypadku tym jej rola jest szczególnie silna, a bardzo często kluczowa, np. turysta decyduje się na spędzenie wakacji we Francji i dopiero pochodną tej decyzji jest wybór konkretnych destynacji wewnętrznych, jak również zakup poszczególnych indywidualnych produktów turystycznych. Wydaje się, co znamienne, że ta ostatnia grupa może mieć w prezentowanym układzie najmniejszy wpływ na decyzję konsumenta o przyjeździe do danej destynacji, co zostało zasygnalizowane przerywaną linią, obrazującą oddziaływanie na turystę zagranicznego. Indywidualne produkty turystyczne należy w znacznej mierze traktować jako element składowy destynacji turystycznej, współtworzący czy też oddziałujący na markę danej miejscowości bądź subregionu, który z kolei poprzez markę regionu współtworzy markę kraju jako destynacji turystycznej.

Sytuacja wygląda jednak inaczej w przypadku turystów krajowych. Z tego też powodu na rysunku 2. wyróżniono dwie grupy adresatów architektury marek: turystów zagranicznych i turystów krajowych. W drugim przypadku marka kraju ma mniejsze znaczenie dla decyzji nabywczych konsumentów; decydującą rolę odgrywają marka regionu, a zwłaszcza marka miejscowości lub subregionu turystycznego, co zostało zaznaczone pogrubioną strzałką, określającą kierunek oddziaływania.

Zgodnie z tym, co zostało zaznaczone strzałkami, marka kraju wpływa zarówno na percepcję marki regionu turystycznego, markę miejscowości lub subregionu turystycznego, jak i na postrzeganie indywidualnych produktów turystycznych. Jednocześnie jednak te elementy prezentowanego schematu również wpływają na kreowanie marki kraju, a wpływ ten jest większy niż w przypadku np. produktów fizycznych. Ze względu na interakcje zachodzące pomiędzy składnikami architektury marek warunkiem niezbędnym dla jej efektywności jest występowanie synergii, która będzie szczególnie znacząca w przypadku silnej współpracy pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za kreowanie poszczególnych marek.

Pomiędzy interesariuszami marki destynacji dochodzi jednak do nieporozumień, a nawet konfliktów. Uwagę na tę kwestię zwraca G. Hankinson, który w swoim badaniu prowadził wywiady pogłębione z 25 menedżerami odpowiedzialnymi za marki destynacji w ramach wybranych organizacji zarządzających destynacjami¹². Respondenci podkreślali, że szczególnie w przypadku destynacji regionalnych decyzja o wyborze architektury marek wzbudza wiele emocji, gdyż oznacza ona albo eksponowanie marki regionu, na co często nie chcą się zgodzić, reprezentujący partykularne interesy, przedstawiciele miast, albo aktywniejsze wykorzystanie marek silniejszych subregionów lub miast, na co nie zawsze chcą się zgodzić inni. Wybrana struktura architektury marek w danej destynacji musi być kompromisem pomiędzy interesami regionalnymi i lokalnymi.

¹² G. Hankinson, *Managing destinations brands: establishing a theoretical foundation*, "Journal of Marketing Management" 2009, no. 1-2, s. 109.

5. Dyskusja

Można się zastanawiać nad znaczeniem wyboru właściwej architektury marek dla stymulowania popytu turystycznego. Wydaje się jednak, że kwestia ta, a w szczególności podjęcie decyzji na temat wykorzystywania marki kraju, jest kluczowa dla kształtowania polityki turystycznej. Marka kraju wywiera silny wpływ zarówno na percepcję marek regionów, subregionów, jak i indywidualnych produktów turystycznych. Jak to zostało silnie zaakcentowane, w układzie tym występuje sprzężenie zwrotne, co oznacza, że marki znajdujące się na niższych płaszczyznach również wywierają wpływ, ale już mniejszy, na postrzeganie danego kraju. W zaprezentowanym schemacie (rys. 2) występuje prymat marki kraju – to ona jest głównym czynnikiem wpływającym na decyzje przyjazdowe turystów-klientów zagranicznych. Jednocześnie jednak marki regionów, subregionów, miejscowości czy indywidualnych produktów turystycznych nie są bez znaczenia zarówno dla kreowania marki kraju, jak i dla decyzji nabywczych konsumentów. W tej sytuacji istotną kwestią jest odpowiedź na pytanie, jak znaleźć równowagę pomiędzy marką kraju a innymi markami współtworzącymi produkt turystyczny danego kraju.

Rozwiązanie tej kwestii wcale nie musi być oczywiste, zwłaszcza w przypadku gdy turystyka nie jest dominującą gałęzią gospodarki w danym kraju. Marka kraju ma wówczas szerszą liczbę adresatów niż tylko turyści, a w konsekwencji jej percepcja nie jest opierana na wyróżnikach, które są najważniejsze dla turystów. Przykładowo, jeśli priorytetem polityki gospodarczej kraju jest przyciąganie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, to wizerunek takiego kraju powinien opierać się na takich wyróżnikach, jak np. uprzemysłowiony, nowoczesny, z rozwiniętą infrastrukturą. Cechy te nie są jednak atrakcyjne dla turystów. Ponadto kraj w świadomości potencjalnych turystów może mieć silnie zakorzeniony wizerunek niesprzyjający rozwojowi turystyki i dla jego zmiany niezbędny jest długi czas. W powyższych sytuacjach silniej powinny być wykorzystywane marki destynacji czy produktów turystycznych, będących składnikiem produktu turystycznego kraju. Marki te stanowią istotną alternatywę, stwarzają możliwość odejścia od pewnych stereotypów, umożliwiają koncentrację na węziej zdefiniowanym rynku docelowym. Przykład jest Medjugorje w Bośni i Hercegowinie, miejsce pielgrzymek setek tysięcy osób rocznie. Dla większości z nich kraj i jego marka nie mają decydującego znaczenia, podstawą ich decyzji nabywczych jest wewnętrzna destynacja, której wizerunek jest adresowany do zdefiniowanej grupy docelowej – osób wierzących.

Trzeba pamiętać, że w prezentowanym układzie architektury marek marka kraju dla produktów pełni funkcję swoistej marki zbiorowej, która – w myśl teorii – powinna być rozwijana w sytuacji, gdy występuje homogeniczny segment nabywców oraz gdy poszczególne produkty nią opatrzone zapewniają podobne kluczowe korzyści, zwykle powiązane z esencją marki. Natomiast gdy produkt turystyczny danego kraju jest heterogeniczny, tzn. brakuje w nim jednego kluczowego waloru, a są one zróżnicowane, tzn. zapewniają zróżnicowane korzyści, bardziej celowe może być

wykorzystanie możliwości, jakie dają marki indywidualne, w tym przede wszystkim wewnętrzne destynacje turystyczne. Przykładowo we Włoszech wydaje się, że dominują cztery sfery turystyki: oparta na walorach antropogenicznych, związanych z dziedzictwem starożytności i średniowiecza; związana z wykorzystaniem obszarów górskich, a w szczególności Alp; związana z wykorzystaniem regionów nadmorskich oraz turystyka religijna. Konsekwencją tego zróżnicowania jest pojawianie się silnych marek destynacji, pozwalających identyfikować produkty związane z każdą sferą, np. Cortina D'Ampezzo, Wenecja, Pompeje, Asyż czy Dolina Aosty. Marki te, wykreowane w świadomości turystów, pozwalają zidentyfikować produkt, wskazać jego podstawowe korzyści, a bardzo często też oczekiwanego konsumenta, np. szwajcarskie Davos – osoby bogate.

Szczególnie istotny dla prowadzonych rozważań jest fakt, że marka kraju jest marką o charakterze uniwersalnym, podobnie jak marka firmy skierowana jest do szerszej grupy docelowej, w konsekwencji więc powinna opierać się na szerszych skojarzeniach. Tymczasem marka destynacji wewnętrznej jest bliższa marce produktu, ma jeden segment docelowy – turyści i dotyczy rzeczywiście produktu, w tym przypadku produktu turystycznego. Przykładowo w odniesieniu do marki Polska turystyka nie powinna być sferą dominującą, co jednak jest celowym rozwiązaniem dla marki destynacji wewnętrznej, jaką jest Karpacz.

Marka kraju, co już podkreślano, jest skierowana do szerokiej grupy adresatów, dla których kluczowe są różne jej atrybuty, oparte na zróżnicowanych cechach produktu. Przykładowo dla inwestorów ważna jest postawa władz, dostępność i kwalifikacje siły roboczej, wysokość podatków czy infrastruktura. Atrybuty te nie wpływają szczególnie pozytywnie na decyzje turystów, których interesują walory przyrodnicze czy antropogeniczne. W efekcie inne powinny być cechy marki adresowanej do inwestorów, a inne do turystów. Praktycznie niemożliwe jest stworzenie marki jednako silnie wpływającej na obie grupy. Jednocześnie należy pamiętać, że rynki stają się coraz bardziej konkurencyjne, przez co trudniej jest pozyskać zarówno turystów, jak i inwestorów. Podobnie kształtuje się sytuacja w przypadku innych zasobów, nie można zatem rezygnować z możliwości, jakie daje marka. W związku z powyższym uzasadnione może być kreowanie wyrazistych marek, opartych na silnych wyróżnikach, co jednak wiąże się z koncentracją na segmentach docelowych. Błędem byłoby podejmowanie powyższej decyzji w odniesieniu do marki kraju, która ma stanowić katalizator rozwoju dla różnych sfer funkcjonowania państwa. Zdecydowanie bardziej celowe jest jednak stosowanie strategii koncentracji w odniesieniu do takich marek destynacji, jak regiony czy miejscowości w danym kraju.

6. Zakończenie

Podsumowując, należy podkreślić, że architektura marek jest jedną z kluczowych koncepcji, która została rozwinięta w latach 90. dla potrzeb rynków produktów konsumpcyjnych, a pierwotnym beneficjentem zainteresowanym jej wykorzystywaniem

były przedsiębiorstwa. Koncepcja ta jednak z powodzeniem może zostać i jest wykorzystywana w turystyce; w znacznej mierze jest to możliwe dzięki temu, że marki destynacji, a w szczególności marki krajów, mają wiele cech charakterystycznych dla marek zbiorowych.

Rynek turystyczny wyróżnia się jednak pewnymi charakterystycznymi cechami, co powoduje, że implementacja omawianego modelu jest związana z jego adaptacją. W szczególności dotyczy to liczby poziomów, które w modelu tym należy wyróżnić – w przypadku turystyki architektura marek staje się konstrukcją bardziej złożoną niż w przypadku innych rynków. Kolejną istotną cechą architektury marek w ujęciu przestrzennym jest szczególnie silne znaczenie marki kraju dla wyboru konsumenta, ale jedynie w przypadku turystów zagranicznych. W związku z powyższym w przypadku rynków zagranicznych wysiłek powinien koncentrować się na rozwijaniu marki kraju jako destynacji turystycznej, co zwykle stanowi cel funkcjonowania narodowych organizacji turystycznych. Zgodnie z prowadzonymi rozważaniami nie może się to odbywać kosztem marek destynacji lokalnych – poziom miejscowości i subregionów turystycznych, gdyż one w największym stopniu wpływają na decyzje nabywcy turystów wewnętrznych. Dla obu wymienionych rynków znaczącą rolę w architekturze marek odgrywa marka regionu. W związku z powyższym kształtuje się typowa architektura marek w turystyce, oparta na układzie trzyszczeblowym, poszerzonym o markę ponadnarodową regionu oraz marki indywidualne produktów. W efekcie można wskazać kolejną cechę wyróżniającą rynek turystyczny. Wydaje się, że w przypadku tym powinny dominować zrównoważone typy architektury marek, wykorzystujące zarówno markę krajową, jak i marki regionalne oraz lokalne. Należy natomiast unikać rozwiązań skrajnych, opartych na dominacji jednego poziomu marki, co jest dużo częściej spotykane w architekturze marek kreowanej przez przedsiębiorstwa. W ich przypadku zdecydowanie łatwiej jest kreować jedynie markę firmy albo jedynie marki produktów, zdecydowanie łatwiej jest również oderwać percepcję posiadanych marek od wizerunku kraju pochodzenia.

Literatura

- Aaker D., Joachimsthaler E., *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review” 2000, no. 4.
- Anholt S., *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2007.
- Devlin J., *Brand Architecture in Services: The Example of Retail Financial Services*, „Journal of Marketing Management” 2003, no. 9-10.
- Dinnie K., *Nation Branding. Concepts, issues, practice*, Elsevier, Oxford 2008.
- Hankinson G., *Managing destinations brands: establishing a theoretical foundation*, „Journal of Marketing Management” 2009, no. 1-2.
- Morgan N., Pritchard A., *Meeting the destination branding challenge*, [w:] *Destination branding: creating the unique destination proposition*, N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride (eds.), Elsevier, Oxford 2004.

Olins W., *Podręcznik branding*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.

Rajagopal, R. Sanchez, *Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories*, „Brand Management” 2004, no 3.

BRAND ARCHITECTURE AS A TOOL TO BUILD COMPETITIVENESS OF TOURISM DESTINATIONS

Summary: Destination brands are a very important instrument of building its competitive advantage. However, no destination brand – either country or region – functions independently. They exist in the system that consists of the brands of other tourist areas as well as brands of individual tourist products. There are strong interactions between this system's elements, which make it reasonable to ask how to maximize its efficiency. The concept that allows to organize brands in a portfolio is the idea of brand architecture. In this article the author presents the essence of this concept and shows how it can be adapted to the needs of place marketing, particularly for the management of destination brands.

Keywords: tourism, competitiveness, brand architecture.